

EXAMENPROGRAMMA

Diplomalijn(en)	Management
Diploma('s)	Nemas® HRM
Examen	HRM
Niveau	vergelijkbaar met hbo
Versie	3.1
Versie geldig vanaf	1-7-2021
Vastgesteld op	26-9-2013
Vastgesteld door	Nederlandse Associatie voor Examinering
Bijzonderheden	Nemas® Middle Management wordt geadviseerd.

Eind- en toetstermen								
*) = Zie toelichting								
K = Kennisvragen B = Begripsvragen T = Toepassingsvragen A = Analysevragen								
1	Management en strategisch HRM/personeelsmanagement				K	B	T	A
	1.1	De kandidaat kan een strategisch personeelsbeleid opstellen, zoals het Strategisch HRM-beleid en de HRM-kubus van Pol.					x	
	1.2	De kandidaat kan de verschillende rollen van HRM/personeelsmanagers toelichten. *)	x					
	1.3	De kandidaat kan de omgeving en de interne organisatie duiden voor de consequenties voor het strategisch personeelsmanagement. *)		x				
	1.4	De kandidaat kan denkrichtingen in de organisatie- of managementtheorie herkennen. *)	x					
	1.5	De kandidaat kan de kenmerken van het personeelsmanagement beschrijven in relatie tot strategie of structuur of (organisatie)cultuur.		x				
	1.6	De kandidaat kan het begrip Human Resource Accounting toelichten.		x				
	1.7	De kandidaat kan opleidingsvragen vanuit het strategische HRM-beleid aan laten sluiten bij de algemene strategie die is afgeleid van de organisatiedoelen. *)				x		
	1.8	De kandidaat kan de relaties zien tussen het personeelsmanagement en het kwaliteitssysteem van de organisatie. *)		x				
2	Doelen van het HRM/personeelsbeleid				K	B	T	A
	2.1	De kandidaat kan een gefaseerd personeelsbeleid op verschillende beleidsniveaus onderscheiden. *)		x				
	2.2	De kandidaat kan de doelen voor het personeelsmanagement koppelen aan een visie op leidinggeven. *)				x		
	2.3	De kandidaat kan uit het strategisch personeelsmanagement afgeleide activiteiten met prestatie-indicatoren onderbouwen.				x		
	2.4	De kandidaat kan het strategisch HRM-beleid concreet vertalen naar iedere organisatorische geleding en naar alle medewerkers. *)				x		
	2.5	De kandidaat kan het strategisch HRM-beleid concreet vertalen naar de personeelsplanning met gebruikmaking van personeelsinformatiesystemen. *)				x		
3	Werving en selectie				K	B	T	A
	3.1	De kandidaat kan verschillende fasen in het werving- en selectieproces onderscheiden. *)		x				
	3.2	De kandidaat kan de mogelijkheden tot interne en externe werving koppelen aan de situatie op de arbeidsmarkt. *)		x				
	3.3	De kandidaat kan de functie-eisen in een vacature vertalen naar toetsbare selectiecriteria.				x		
	3.4	De kandidaat kan een passende wervingsstrategie ontwerpen. *)				x		
	3.5	De kandidaat kan een selectieprocedure ontwerpen.				x		
	3.6	De kandidaat kan criteria van een selectiegesprek noemen die aansluiten bij de aard van de vacature en bij de sollicitanten.		x				
	3.7	De kandidaat kan de keuze voor of de afwijzing van een sollicitant onderbouwen.				x		
	3.8	De kandidaat kan een introductieprogramma ontwikkelen, inclusief een structuur voor coaching, mentorschap en intervisie.				x		

4	Personeelsontwikkeling en -begeleiding		K	B	T	A
	4.1	De kandidaat kan een organisatiebrede functioneringsstructuur ontwerpen.			x	
	4.2	De kandidaat kan een organisatiebrede beoordelingsstructuur ontwerpen.			x	
	4.3	De kandidaat kan het begrip competentie management toepassen bij beoordeling en loopbaanontwikkeling.		x		
	4.4	De kandidaat kan activiteiten rond loopbaanplanning en begeleiding van leidinggevendenden uitwerken tot een management development programma. *)			x	
	4.5	De kandidaat kan outplacement als methode hanteren bij het beëindigen van het dienstverband.			x	
5	Beloning		K	B	T	A
	5.1	De kandidaat kan de relatie leggen tussen de functieclassificatie van de organisatie en het stelsel van belonen.		x		
	5.2	De kandidaat heeft inzicht in beloningssystemen. *)		x		
	5.3	De kandidaat kan beloningssystemen relateren aan de doelen van de organisatie en het strategisch personeelsmanagement.		x		
	5.4	De kandidaat kan een onderscheid aanbrengen in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.		x		
	5.5	De kandidaat kan een differentiatie maken in de arbeidsvoorwaarden. *)		x		
6	Diversiteit en inclusiviteit		K	B	T	A
	6.1	De kandidaat kan een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid opzetten als onderdeel van het strategisch personeelsmanagement.			x	
	6.2	De kandidaat heeft inzicht in het bevorderen van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. *)		x		

Toelichting op de toetstermen	
Toetsterm	Toelichting
1.2	Die rollen zijn: <ul style="list-style-type: none"> • adviserende rol • stafrol in het management • intermediair c.q. bemiddelende rol tussen management en medewerkers • specialistische rol op deelonderwerpen • coördinerende rol bij uitvoeringsaangelegenheden (werving & selectie, beoordelings- en functioneringsprocedures etc.) • klankbordfunctie/rol voor het management bij nieuwe ontwikkelingen • uitvoerende rol bij opzet nieuwe P&O-structuren/principes (diversiteit, management development, etc.)
1.3	De omgeving en de interne organisatie in kaart brengen door middel van de SWOT-analyse: <ul style="list-style-type: none"> • Sterktes (Strengths, interne organisatie) • Zwaktes (Weaknesses, interne organisatie) • Kansen (Opportunities, omgeving) • Bedreigingen (Threats, omgeving)
1.4	Denkrichtingen in de organisatie- of managementtheorie: <ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapstheorie (Collins, Covey) en het verschil tussen leiderschap en management • Verandermanagementtheorie (de Caluwé/Vermaak, Quinn) • Organisatietheorie (Configuraties van Mintzberg) • Lerende organisatie (Senge) • Theory U (Scharner)
1.7	Beleidsacties: <ul style="list-style-type: none"> • Opleidingsbeleid • Management Development/Managementontwikkelingprogramma
1.8	Modellen: <ul style="list-style-type: none"> • INK-model en ISO 9001 (algemeen) • HKZ-model (zorginstellingen)
2.1	Fasering: <ul style="list-style-type: none"> • agendering • voorbereiding • vaststelling • uitvoering • handhaving • evaluatie Beleidsniveaus: <ul style="list-style-type: none"> • strategisch • tactisch • operationeel
2.2	Stijlen van leidinggeven: <ul style="list-style-type: none"> • instrueren • overtuigen • ondersteunen • delegeren Blake en Mouton: mensgericht en/of taakgericht/productiegericht
2.4	Personele Implementatie Matrix (PIM)
2.5	Bronnen voor het verkrijgen van personeelsinformatie: <ul style="list-style-type: none"> • personeelsregistratiesystemen • cijfers van o.a. CBS, UWV, onderwijsinstellingen, Kamer van Koophandel, branche organisaties, vakbonden etc.

3.1	<p>Fasen in het wervings- en selectieproces van functievorming tot en met het opstellen van het introductieprogramma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaststellen functie (taken, eisen, opleidingsniveau, bezoldiging, plaats in de organisatie) • opstellen vacature • selecteren wervingskanalen (keuze tussen interne werving en/of externe werving) • werving- en selectiecommissie samenstellen • opstellen harde en zachte criteria voor screening reacties • uitnodigen kandidaten 1e ronde • gesprekken voeren 1e ronde • uitnodigen kandidaten 2e ronde • gesprekken voeren 2e ronde • bepalen mogelijke 3e ronde (bijvoorbeeld een assessment) • arbeidsvoorwaardengesprek • ondertekenen contract • afhandelen / nazorg afgewezen kandidaten • opstellen introductie- / onboarding-programma
3.2	Bijvoorbeeld krappe of ruime arbeidsmarkt
3.4	<p>Een passende wervingsstrategie die op de betreffende doelgroep is afgestemd via:</p> <ul style="list-style-type: none"> • netwerken • sociale platforms op internet • personeelsadvertenties in een schriftelijk medium etc.
4.4	<p>Een management development programma is te definiëren als:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een systeem van leerinterventies - dat de organisatie inzet voor het ontwikkelen van managementpotentieel - om een systematische verbetering van management effectiviteit binnen de organisatie te bewerkstelligen - waarbij gedrag centraal staat - maar cognitieve / kennis-elementen kunnen worden toegevoegd.
5.2	<p>Voorbeelden van beloningssystemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beloningssystemen • tijdloon • individuele prestatiebeloning, zoals stukloon en multifactorbeloning • merit rating • groepsbeloning • collectieve systemen op langere termijn, bijvoorbeeld winstdeling • productiviteitstoerekeningssystemen • cafetariaplan
5.5	<p>Arbeidsvoorwaarden zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cafetariamodel/keuzemodel arbeidsvoorwaarden (verlof, fiets) • duurzame inzetbaarheid • opleidingsmogelijkheden • merit rating • multifactor beloning • personal reward

6.2	<p>Specifieke maatregelen, acties, consequenties, uitgangspunten en mogelijke faciliteiten kunnen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">• wet- en regelgeving en/of subsidies die van toepassing zijn• de uitgangspunten voor werving en selectie• de uitgangspunten voor introductie (onboarding)• de aspecten op de werkvloer ten aanzien van de cultuur van de Nederlandse samenleving en/of de bedrijfscultuur: omgangsvormen etc.• de consequenties voor opleiding en training• eventueel specifieke capaciteiten binnen deze categorie werknemers (talenkennis, cultuur bij internationaal opererende organisaties)• de uitgangspunten ten aanzien van voorlichting/communicatie• speciale faciliteiten (kinderopvang, kantineproducten, regels vastenperiodes, fysieke toegankelijkheid werkruimtes etc.)
-----	---

TOETSMATRIJS	
Diplomalijn(en)	Management
Diploma('s)	Nemas® HRM
Examen	HRM
Versie	3.1
Versie geldig vanaf	1-7-2021
Toetsvorm	online
Toetsduur	90 minuten
Totaal aantal vragen	20
Geslaagd bij	55% *)
Toegestane hulpmiddelen	woordenboek rekenmachine

Eindterm	Toetsterm	Taxonomie van Bloom	Vraagsoort **)	Percentage van het totaal aantal te behalen punten ***)	
1	Management en strategisch HRM / personeelsmanagement	1.1	Toepassing	Open	20%
		1.2	Kennis	Gesloten	
		1.3	Begrip	Gesloten	
		1.4	Kennis	Gesloten	
		1.5	Begrip	Gesloten	
		1.6	Begrip	Gesloten	
		1.7	Toepassing	Open	
		1.8	Begrip	Gesloten	
2	Doelen van het HRM/personeelsbeleid	2.1	Begrip	Open	20%
		2.2	Toepassing	Open	
		2.3	Toepassing	Open	
		2.4	Toepassing	Open	
		2.5	Toepassing	Open	
3	Werving en selectie	3.1	Begrip	Gesloten	20%
		3.2	Begrip	Gesloten	
		3.3	Toepassing	Open	
		3.4	Toepassing	Open	
		3.5	Toepassing	Open	
		3.6	Begrip	Gesloten	
		3.7	Toepassing	Open	
		3.8	Toepassing	Open	
4	Personeelsontwikkeling en -begeleiding	4.1	Toepassing	Open	17%
		4.2	Toepassing	Open	
		4.3	Begrip	Gesloten	
		4.4	Toepassing	Open	
		4.5	Toepassing	Open	
5	Beloning	5.1	Begrip	Gesloten	15%
		5.2	Begrip	Gesloten	
		5.3	Begrip	Gesloten	
		5.4	Begrip	Gesloten	
		5.5	Begrip	Gesloten	
6	Diversiteit en inclusiviteit	6.1	Toepassing	Open	7%
		6.2	Begrip	Gesloten	

Overig	Totaal aantal vragen per kandidaat	20	Aandeel Kennis	5%	Aandeel Toepassing	55%	Aandeel Gesloten	40%
			Aandeel Begrip	40%			Aandeel Open	60%

- * Iemand met 54,99% van het totaal aantal te behalen punten is niet geslaagd.
- ** Een open vraag is een vraag waarbij een kandidaat zelf een antwoord moet formuleren. Bij een gesloten vraag maakt een kandidaat een keuze uit gegeven opties.
- *** Percentages kunnen 5% afwijken